

стоят в углублении и расширении функций руководителя, связанных с управлением персоналом, и выявлении их взаимосвязи с деятельностью руководителей, направленной на формирование сильной организационной культуры, а также в обосновании важнейшей роли руководителей предприятий в провозглашении таких ценностных установок, которые будут способствовать развитию персонала и повышению эффективности деятельности предприятий.

1. Артеменко Н.Г. Корпоративная культура как фактор эффективности управления социально-производственной системой // Теорія і практика управління соціальними системами. – 2007. – №1. – С.82-89.

2. Діагностика стану підприємства: теорія і практика / За заг. ред. проф. А.Е.Воронкової. – Харків: ВД «ІНЖЕК», 2006. – 448 с.

3. Дороніна М.С., Наумік К.Г. Організаційна культура. – Харків: ХНЕУ, 2006. – 78 с.

4. Сингаевская И. Успеха слаженный оркестр, или Корпоративный дух организации // Секретарь-референт. – 2006. – №2. – С.46-54.

5. Петряев О.О. Методичні основи розвитку функцій керівника (на прикладі виробничих організацій): Автореф. дис. ... канд. екон. наук. 08.06.01 – економіка, організація і управління підприємствами. – Харків, 2005. – 20 с.

6. Бойко Е.В. Корпоративная культура как основа эффективного управления предприятием // Актуальні проблеми економіки. – 2003. – №4. – С.52-58.

7. Палеха Ю.І., Кудін В.О. Культура управління та підприємництва. – К.: МАУП, 1998. – 96 с.

8. Улесов А. Топ-менеджмент и корпоративная культура // Менеджмент и менеджер. – 2005. – №9. – С.40-46.

9. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або Організаційна та управлінська культура. – К.: Вид-во Європейського ун-ту фінансів, інформаційних систем, менеджменту і бізнесу, 2000. – 210 с.

10. Жалило Б. Как изменить корпоративную культуру // Довідник кадровика. – 2003. – №9. – С.81-83.

*Получено 30.08.2007*

УДК 316.346.2

М.С. ДОРОНИНА, д-р екон. наук, В.І. КОВАЛЬОВА

*Харківський національний економічний університет*

## **ОСНОВНІ ФАКТОРИ, ЩО ФОРМУЮТЬ ПОВЕДІНКУ ПЕРСОНАЛУ**

Розкривається зміст і сутність основних факторів, що формують поведінку персоналу виробничої організації.

Сьогодні персонал виробничої організації перетворюється на критичний ресурс її виживання і розвитку. Процеси формування і використання цього ресурсу мають протиріччя, які вимагають опанування вітчизняними менеджерами нових методів впливу на поведінку персоналу. Головне протиріччя, яке вимагає посиленої уваги науковців і

практиків у цій сфері полягає в наступному. Людина – це, з одного боку, єдиний ресурс, здатний свідомо і ефективно реагувати на кризові ситуації, які все частіше виникають у зовнішньому і внутрішньому середовищі організації, з іншого – це єдиний ресурс, який має поведінку, що не може повністю контролюватися зовні. Саме поведінка персоналу повинна перетворитися на предмет посиленої уваги менеджменту, оскільки її регулювання створює надійну основу упередження і подолання невизначеностей і кризових ситуацій в діяльності організації. Ефективність впровадження нової технології менеджменту залежить від знання тих чинників, які впливають на поведінку персоналу, і вміння знаходити резерви введення їх в дію.

Метою даної статті є узагальнення сутності і змісту основних факторів формування поведінки персоналу виробничої організації.

Передумови для визначення шляхів досягнення цієї мети розроблені такими вченими, як Н.Наумов, А.Кочеткова, Дж.Ньюстром, Д.Гринберг [2-5] та багатьма іншими. Їх дослідження показали, що поведінка персоналу у виробничій організації залежить від багатьох факторів, які впливають як на внутрішні джерела актуалізації цілеспрямованості поведінки людини, так і на результати зовнішнього ціленаправленого впливу на неї з боку менеджерів [1, с.50]. Однак аналіз та узагальнення літератури [2-8] свідчать, що і перелік вказаних факторів, і визначення їх сутності та змісту потребують уточнення. Найбільш значущі фактори формування поведінки персоналу виробничої організації системно представлені на рис.1.

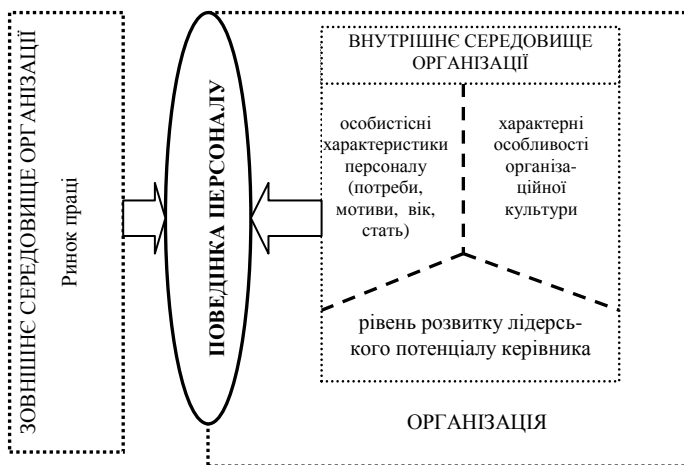


Рис.1 – Зовнішні та внутрішні фактори, що формують поведінку персоналу

Як видно з рис.1, до факторів внутрішнього середовища організації, які формують поведінку персоналу, входять: особистісні характеристики людей (потреби, мотиви, вік, стать), рівень розвитку лідерського потенціалу керівника та цінності організаційної культури.

Зміст особистісних характеристик персоналу розкривають в своїх публікаціях багато вчених [5, 6, 8, 9]. Вони в своїх дослідженнях звертають увагу як на особливості впливу суто людських якостей працівників на продуктивність їх праці, так і на характер цього впливу. Наприклад, І.Бажин констатує той факт, що відмінності людей, з одного боку, створюють проблеми для менеджера, з іншого – слугують джерелом посилення гнучкості та адаптивності організації в реакціях на зміни у зовнішньому і внутрішньому середовищі. При цьому автор вказує, що відносини людей та їх трудова поведінка на робочому місці відображають у собі не тільки проблеми повсякденного життя, а й проблеми особистого самовизначення, багато в чому обумовленого гендерним аспектом, тобто соціально-біологічним відображенням особливостей статі людини [8, с.21]. Цей висновок слушно розвиває В.Кнорринг, характеризує суттєві відмінності сприйняття ситуацій жінками і чоловіками, які, на його думку, необхідно обов'язково враховувати керівнику. Так, дослідженнями встановлено, що жінки значно краще сприймають й аналізують деталі, подробиці подій, уміють детально і точно розділяти ціле на його складові частини й проводити емоційний аналіз елементів цього цілого. Повнота й точність такого диференційованого аналізу недосяжна для більшості чоловіків. Однак чоловіки можуть охопити цілісно подію, оцінити основні, стратегічні тенденції явища, визначити узагальнений, інтегрований зв'язок між частинами цілого [9, с.345]. Ці відмінності у сприйнятті навколишнього середовища не єдині. Зважаючи на наведене вище, необхідність врахування гендерного аспекту в управлінні поведінкою персоналу є безумовною, оскільки поведінка жінки й чоловіка суттєво відрізняється за змістом і факторами, які її формують. Тобто поведінка персоналу різної статі в трудовій діяльності також буде неоднаковою.

Що стосується впливу на поведінку людини особливостей системи її потреб і мотивів, то цей висновок був сформульований в економічній науці давно. Так, на важливості дослідження поведінки з врахуванням потреб людини наголошував ще Р.Дарендорф [6, с.6]. Підтримуючи його думку, один із класиків «гіпотетико-дедуктивного» біхевіоризму – К.Халл, намагався сконструювати математичну теорію поведінки, вводячи в її модель саме потреби людини.

Активну енергію потреб і механізм реалізації цієї енергії розкри-

ває в своїх дослідженнях російський психолог А.Реан. Він вказує, що особистість перед тим, як почати діяти й вибудовувати власну поведінку, пропускає потребу через свою "внутрішню цензуру", сформовану комплексом норм і цінностей. Характер цензури може змінюватися, він обумовлюється етичними нормами і цінностями культури того соціального середовища, в якому знаходиться дана особистість або персонал організації. Якщо дана потреба не суперечить їм, то вона трансформується в мотив, який обумовлює характер і зміст поведінки для її досягнення [10, с.185]. Дія даного механізму відображена на рис.2.

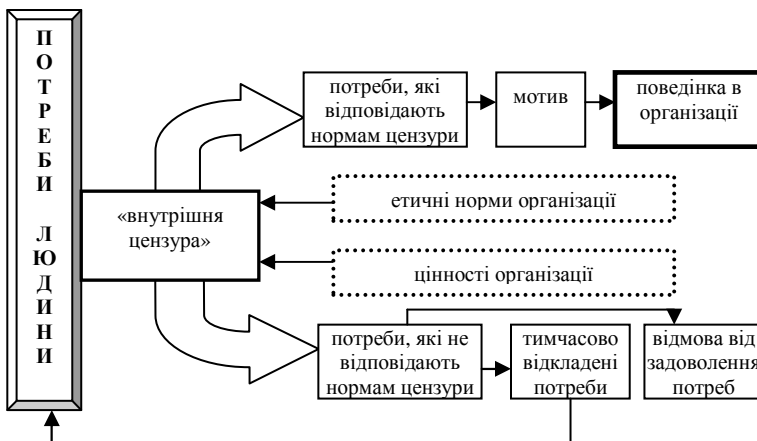


Рис. 2 – Вплив потреби і мотиву людини на її поведінку

Останнім часом небезпідставно в менеджменті і науках, які вивчають активність людини у взаєминах із зовнішнім оточенням, значна увага надається феномену лідерства. При цьому в багатьох публікаціях подається інформація з приводу співвідношення сутності і змісту понять „керівник” і „лідер”. Справа в тому, що об’єктивні процеси психологізації і соціалізації менеджменту вимагають від сучасних керівників колективів опановувати роль лідерів, яка дає їм змогу зменшувати витрати на контроль і активізацію трудової поведінки підлеглих, ефективніше використовувати їх творчий потенціал. Сьогодні найважливішими рисами керівника-лідера є емоційна компетентність, вміння керувати освітою підлеглих і їх бажаннями використовувати отримані знання на користь організації.

Найбільш впливовим і водночас мало вивченим інструментом впливу на поведінку колективу, яким сьогодні повинен користуватися керівник-лідер, є організаційна культура. Вона значною мірою ство-

рюється і підтримується ним. Оволодіння цим фактором керівником створює підстави для управління неформальними стосунками персоналу, які інтенсивно розвиваються в творчих колективах. Саме вони потребують регулювання поведінки через механізм культурних цінностей. Загальний механізм дії цього впливу відображений на рис.3.

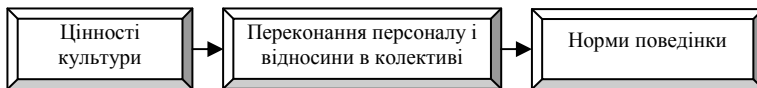


Рис. 3 – Вплив культури на поведінку людини

У даному дослідженні під організаційною культурою розуміється сукупність цінностей, переконань, відносин, загальних для всіх співробітників даної системи, що визначають норми їхньої поведінки [12, с.159]. Вони можуть бути не чітко виражені, але при відсутності прямих інструкцій визначають спосіб дії й взаємодії людей і значною мірою впливають на хід виконання роботи і на характер життєдіяльності організації. Без опанування організаційно-культурного підходу, який забезпечує комплексне розуміння глибинних механізмів поведінки людей у ситуаціях, що змінюються, неможливо повноцінно управляти поведінкою персоналу. Рівень розвитку організаційної культури, її „сила” визначається за трьома критеріями. Перший – ступінь єдності колективу. Він визначається віруваннями і цінностями, які поділяють більшість працівників організації. Ідеї, що відхиляються колективом, не відповідають встановленим нормам, зменшують рівень розвитку цієї єдності [12, с. 62]. Другий критерій – «ясність пріоритетів» відображає впевненість у визначенні тих цінностей, на які колектив буде орієнтуватися в розв’язанні конфлікту інтересів. Цей критерій культури потребує особливої уваги на стадії становлення організації. Правильний відбір персоналу зможе зміцнити її. Третій критерій оцінки сили культури – її „товщина”. Вона визначається кількістю важливих інструкцій, зміст яких позитивно сприймається співробітниками і впливає на їхню поведінку в організації. Якщо на якомусь більш пізньому етапі розвитку організації спитати співробітників, чому вони поведуться саме таким чином, то можна почути відповідь, що вони не знають, – просто поводити себе так завжди [12, с.63].

Будь-яка виробнича організація залежить від характеру взаємодії із зовнішнім середовищем. Серед його елементів на трудову поведінку її персоналу найбільший вплив справляє ринок праці. Ринкова економіка, яка розвивається, створила для людини свободу вільного вибору місця і характеру трудової діяльності. Це не може не впливати на її

поведінку у виробничій організації. Керівники повинні знати, які саме вимоги ставлять до робочої сили їх конкуренти, які вони надають пільги найманим працівникам, як формують соціальну політику, щоб своєчасно реагувати змінами власної політики і забезпечувати збереження прихильності до своєї організації найбільш талановитих працівників.

Таким чином, поведінка персоналу в умовах інтелектуалізації та інформації процесів виробничої організації перетворюється на його критичну характеристику і потребує посиленої уваги менеджменту. Особливої уваги потребує поведінка творчих працівників, які своїми унікальними ідеями забезпечують виживання організації в непередбачуваному мінливому ринковому середовищі. Ця поведінка формується під впливом системи внутрішніх факторів організації, до якої входять особистісні характеристики працівників, цінності і норми організаційної культури і рівень розвитку лідерського потенціалу керівників. Сьогодні на трудову поведінку персоналу значно впливають характерні вимоги до робочої сили ринку праці. Оволодіння менеджерами способів діагностики сили впливу цих факторів створить передумови введення в дію реальних резервів удосконалення поведінки підлеглих. Розроблення механізмів управління поведінкою персоналу виробничих організацій повинно враховувати гендерний аспект. Подальші дослідження цієї предметної області слід зосередити на розробленні методичного забезпечення кількісно-якісної оцінки визначених факторів.

- 1.Доронін А.В. Категорії «діяльність» і «поведінка» в дослідженні виробничих колективів // Управління розвитком. – 2006. – №3. – С.50-52.
- 2.Наумов Н.Ф. Социологические и психологические аспекты целенаправленного поведения. – М.: Наука, 1988. – 200 с.
- 3.Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: Пер. с англ. / Под ред. Ю.Н.Каптуревского – СПб: Питер, 2000. – 448 с.
- 4.Кочеткова А.И. Введение в организационное поведение и организационное моделирование. – М.: Дело, 2003. – 944 с.
- 5.Джеральд Гринберг, Роберт Бейрон. Организационное поведение: от теории к практике: Пер. с англ. О.В.Бредихина, В.Д.Соколова. – М.: ООО «Вершина», 2004. – 912 с.
- 6.Саморегуляция и прогнозирование социального поведения личности / Л.В.Бозринова, А.А.Семенов, В.Н.Узунова, В.А.Ядов и др.; Под ред. В.Л.Ющенко. – Л.: Наука, 1979. – 263 с.
- 7.Ромашов О.В., Ромашова Л.О. Социология и психология управления. – М.: Экзамен, 2002. – 512 с.
- 8.Бажин И.И. Управление различиями. – Харьков: Консум, 2004. – 392 с.
- 9.Кнорринг В.И. Теория, практика и искусство управления. – М.: Изд. группа «НОРМА - Инфра - М», 1999. – 528 с.
- 10.Реан А.А., Бордовская Н.В., Розум С.И. Психология и педагогика. – СПб.: Питер, 2002. – 432 с.
- 11.Веселова Н. Г. Социальное управление и элементы его культуры / Под ред. В.А.Трайнева. – М.: ИТК «Дашков и К°», 2002. – 340 с.

12.Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культура. – 2-ге вид., доп. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2002. – 377 с.

Отримано 30.07.2007

УДК 65.013

Т.В.ГОЛУБЄВА

*Харківський національний економічний університет*

## **ТРУДОВИЙ МЕНТАЛІТЕТ ПРАЦІВНИКА: ПРОБЛЕМИ ДІАГНОСТИКИ ТА ОЦІНКИ**

Пропонується методичний підхід до діагностики трудового менталітету працівника на основі його трудової поведінки, яка виражається через ставлення працівника до праці.

Сучасні умови здійснення виробничо-господарської діяльності підприємств вимагають вивчення сутності процесу формування і прояву такого складного соціально-психологічного феномену як трудовий менталітет. Насамперед, це пов'язано з переосмисленням ролі людини в організації, яка почала розглядатись як свідомий чинник економічних і соціальних процесів підприємства, їх першоджерело та результат [3, с.116]. У зв'язку з цим особливої уваги з боку менеджменту потребують проблеми формування певного трудового менталітету працівника, головною особливістю якого є орієнтація на саморозвиток. Крім того, сьогодні значної актуальності набули питання, пов'язані з оцінкою менталітету як явища в цілому. Вони знайшли своє відображення у працях таких вчених, як В.І.Абрамов [1], Б.А.Душков [4], Д.П.Богиня, М.В.Семикіна [7] та ін. Окремо слід відзначити праці вчених О.А.Грищенко [2] та В.Г.Кусова [6], присвячені дослідженню змісту поняття «менталітет» та розробці його типології.

Однак більшість дослідників, розглядаючи поняття «менталітет», зосереджують увагу на національно-етнічних особливостях його формування та розвитку, що відбивається на запропонованих критеріях його оцінки. Такий підхід не дозволяє оцінити таке явище, як трудовий менталітет окремого працівника, оскільки розглядає його в межах певного народу, національності, етнічної групи, що проживає на певній території.

Метою даної роботи є розробка методичного підходу до діагностики трудового менталітету працівника. В межах зазначеної мети пропонується вирішити наступні завдання:

- дослідження існуючих підходів до діагностики трудового менталітету працівника, визначення особливостей їх застосування на практиці;